

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CIRINEO VIEIRA DA ROSA

**IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA, ANÁLISE E CONTROLE DE CONTAS A
RECEBER NA INSTITUIÇÃO ADVENTISTA SUL BRASILEIRA DE
EDUCAÇÃO – REGIÃO ADMINISTRATIVA SUL DO PARANÁ**

**CURITIBA
2016**

CIRINEO VIEIRA DA ROSA

**IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA, ANÁLISE E CONTROLE DE CONTAS A
RECEBER NA INSTITUIÇÃO ADVENTISTA SUL BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO –
REGIÃO ADMINISTRATIVA SUL DO PARANÁ**

Trabalho apresentado como requisito parcial à
conclusão de curso MBA em Finanças,
Departamento de Administração Geral e Aplicada,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Camila Camargo.

**CURITIBA
2016**

RESUMO

O objetivo principal do trabalho é descrever o padrão estabelecido pelo método de gerenciamento de contas a receber implantado na Instituição Adventista, regional Sul do Paraná a partir do ano de 2012 até 2015, como este controle aprimorou os processos internos de controle, e quais os resultados obtidos através deste método de trabalho. Também identificar possíveis problemas que ainda podem ser corrigidos para que este controle se torne cada vez mais efetivo e sólido. Para alcançar tais objetivos foi desenvolvido um estudo de caso na Instituição Adventista Sul Brasileira de Educação – Regional Sul Paraná, localizada em Curitiba. O período analisado foi de 2012 até 2015 e os dados utilizados foram secundários, sendo os relatórios fornecidos pela organização a principal fonte de dados. Por meio da pesquisa, foi possível mapear os principais problemas enfrentados frente aos padrões de gestão estabelecidos. Os resultados apontam a necessidade de treinamento de pessoal, necessidade de estabelecimento de contratos, revisão de padrões e unificação de datas de vencimento de parcelas dos contratos, renegociação com clientes e estabelecimento de metas. As ações foram implementadas e controladas e mostraram resultados imediatos com a inadimplência caindo para abaixo dos índices regulares de mercado. com uma nova política de relacionamento com seus clientes, a fidelização aumentou, a inadimplência baixou e conseqüentemente novas possibilidades de investimento, como a nova unidade na cidade Pinhais para o ano de 2016 se tornou uma realidade. O crescimento profissional da equipe e a implementação do padrão de trabalho também foram itens de grande relevância na conclusão deste trabalho. Tudo que foi proposto, acompanhado e feito foi muito importante, mas o resultado só continuará a ser relevante para todos se for mantido e aprimorado.

ABSTRACT

The main objective of the paper is to describe the standard established by the accounts receivable management method implemented at the Adventist Institution, South of Paraná from the year 2012 to 2015, as this control improved the internal control processes, and the results obtained through this method of work. Also identify possible problems that can still be corrected so that this control becomes increasingly effective and solid. To achieve these objectives, a case study was developed at the Adventist South Brazilian Institute of Education - Regional Sul Paraná, located in Curitiba. The period analyzed was from 2012 to 2015 and the data used were secondary, and the reports provided by the organization were the main source of data. Through the research, it was possible to map the main problems faced by the established management standards. The results point out the need for training of personnel, the need to establish, review of contracts and standards, and unification of maturity dates of contracts, renegotiation with clients and goal setting. The shares were implemented and controlled and showed immediate results with default falling below the regular market indexes. with a new policy of relationship with its customers, increased loyalty, defaults and consequently new investment possibilities, as the new unit in the city Pinhais for the year 2016 has become a reality. The professional growth of the team and the implementation of the work pattern were also very important items in the conclusion of this work. Everything that was proposed, followed and done was very important, but the result will only continue to be relevant to everyone if it is maintained and improved.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 CRÉDITO	9
2.2 CONTAS A RECEBER.....	12
2.3 POLÍTICA DE CRÉDITO	13
3 METODOLOGIA	15
3.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA	15
3.2 OBJETIVOS.....	15
3.3 JUSTIFICATIVA.....	16
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	17
4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL – REGIÃO ADMINISTRATIVA SUL DO PARANÁ.....	19
4.1 O PRINCÍPIO DA ESCOLA ADVENTISTA.....	19
4.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	20
4.3 ORGANOGRAMA DA INSTITUIÇÃO.....	22
4.4 ÁREA FINANCEIRA	25
4.5 PROCESSO DE MATRÍCULA	29
5 O PROBLEMA DA INADIMPLÊNCIA E AS SOLUÇÕES	31
5.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO ADVENTISTA NA REGIÃO SUL DO PARANÁ NOS ANOS DE 2012 Á 2015	31
5.2 PROPOSTAS DE MEDIDAS DE DIREÇÃO – TREINAMENTO EQUIPE E ESTABELECIMENTO DA POLÍTICA DE COBRANÇA	37
5.3 APLICAÇÃO DO CONTROLE DAS AÇÕES DE COBRANÇA.....	43
6 RESULTADOS.....	45
7 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

Toda grande organização necessita constantemente buscar meios que facilitem o gerenciamento financeiro de suas atividades, principalmente internamente, pois as variantes que afetam o resultado financeiro e econômico não são somente as externas, muitas vezes a falta de acompanhamento de análises e controles internos, como o de contas a receber é a causa da falência de muitas empresas. Como cita (GITMAN 2010, pág. 3) “finanças é a ciência de administrar o dinheiro”, o administrador necessita entender onde sua empresa está, e principalmente onde quer chegar, precisa de uma visão ampliada e estar atento a microeconomia e também a macroeconomia, pois ambas têm impacto direto no dia a dia da organização.

Atualmente devido a globalização, a informação e as necessidades dos agentes econômicos mudam constantemente, as empresas demandam cada vez mais de recursos para movimentar o seu negócio, precisam se tornar atrativas ao consumidor, e este por sua vez está à procura de crédito para ter mais recursos e conseguir adquirir produtos e serviços. Naturalmente esta situação aumenta a preocupação em controlar a inadimplência, que é consequência imediata após a liberação do crédito.

As mudanças na economia estão sendo significativas, e isso vem influenciando muito o risco de crédito, pois com uma população crescente, as oportunidades e necessidades de crédito também aumentam. (CAOQUETTE 1999, p. 7) cita que “em todo o mundo, a liquidez cresceu. Isto representa uma oportunidade, no sentido de que surgiram novas fontes de capital”, mas também é um desafio para ser enfrentado, pois com isso o risco se torna maior, (CAOQUETTE 1999, p. 7) ainda afirma que “em muitos casos, é preciso analisar o risco de crédito de partes com pouco ou sem qualquer histórico de crédito”, essa realidade infelizmente é muito comum em muitas organizações, não importando o seu tamanho, os erros na análise e concessão de crédito pode levar muitos a falência.

Outro desafio muito importante além manter clientes fiéis, é conquistar novos, oferecendo qualidade e crédito, facilitando assim a negociação com segurança. As estratégias que ajudam a manter saudável esta relação entre os

agentes da economia, devem ser amplamente aprimoradas, e um dos pontos fundamentais para isso é uma política bem estruturada e efetiva de controle de contas a receber.

Implantar um método eficiente para controlar as contas a receber de uma instituição é uma tarefa essencial para se manter saudável e competitiva no mercado, e é isso que o presente trabalho procura, demonstrar a partir de uma pesquisa qualitativa de como foi desenvolvido o controle de contas a receber e a política de cobrança da Instituição Adventista da região sul do Paraná, quais os desafios iniciais, o método de implantação e principalmente os resultados alcançados nos últimos 4 anos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundação teórica aqui apresentada servirá para fundamentar o estudo ora realizado.

2.1 CRÉDITO

O crédito é o processo inicial para o controle de contas a receber, a partir da sua concessão a relação entre as partes envolvidas na negociação. Ao analisarmos a história do crédito, voltamos aos primórdios da história onde o homem sentindo necessidade primeiramente de ter um melhor controle e facilidade nas negociações de troca, precisou criar um elemento de valor para quantificar, ou seja, precificar seu bem para a realização da troca.

A casa da moeda do Brasil descreve que as moedas que conhecemos hoje que representam valores, surgiram inicialmente na Lídia (atual Turquia) no século VII A.C, as cunhagens eram feitas a través de pancadas de martelo, os materiais utilizados para se fazer a moeda eram nobres, tais como a prata e o ouro. Com o passar dos anos, o aumento da necessidade de se fabricar mais moeda, foi necessário a troca da matéria prima da moeda por metais menos raros, mas a importância, o valor e os desenhos continuam a representar os símbolos da nação. (CASA DA MOEDA DO BRASIL, 2016).

Com a demanda de negócios que necessitavam da moeda aumentado exponencialmente, todos precisavam de uma maneira segura de guardar o dinheiro, neste momento que entra o bancário, no fim da idade média na Europa é registrado o início efetivo desta atividade.

Em Veneza, cidade italiana, célebre na época como grande centro comercial, os cambistas sentavam-se em um banco em frente de suas casas à espera de navios para efetuar “cambio” de moedas. Aos poucos, ficaram conhecidos como “homens de banco” ou “banqueiros”. Com o passar do tempo, devido ao volume de negócios e também por segurança, passaram a operar dentro de suas casas. Estas ficaram publicamente conhecidas como “casas de câmbio” ou simplesmente bancos. PEREIRA (1991, p. 16)

A fim de evitar problemas com o transporte de altos valores, os mercadores da época precisavam deixar esse dinheiro guardado, pois assim evitariam problemas com assalto e perda destes valores. PEREIRA (1991) cita que os banqueiros eram pessoas honestas e de confiança da sociedade, eram

autorizados a guardar e também a pagar as *cartas de crédito* emitidas pelos donos do dinheiro. Atualmente o negócio principal dos bancos é fornecer o crédito a seus clientes, e com isso obter juros que é a sua principal fonte de receita.

O crédito é hoje um instrumento tão importante na vida das pessoas e das empresas que já é de certa forma habitual as lojas estabelecerem preços para venda de seus produtos para pagamento em três ou quatro vezes. Para os bancos e instituições de crédito em geral, cujo principal produto é dinheiro, não há possibilidade de venda à vista, o que torna o dinheiro o próprio negócio da instituição. SILVA (2003, p. 22)

Em uma negociação de compra e venda de produtos/serviços o crédito é parte importante do processo, em muitos casos a possibilidade da compra pelo cliente se passa pela possibilidade de se obter um crédito, pois existem somente duas maneiras de se efetuar o pagamento, a vista ou esperar um período de tempo para se receber.

A palavra “crédito” pode ser conceituada como sendo o ato de vontade ou disposição de alguém ceder, por algum período, uma parcela de seu patrimônio a outrem, com a expectativa de receber tal parcela integral depois de transcorrido o período estipulado - a parcela do patrimônio dada em crédito pode ser representada em dinheiro ou em bens. SILVA (2001, p. 58)

No mercado atual é cada vez mais raro não conceder crédito ao cliente. Braga (2008) reforça esta teoria afirmando que todas empresas dos variados setores da economia que vendem a prazo, ou seja, concedem crédito, tem como objetivo para ampliar seu nível de produção, aumentar as vendas, e assim, maximizar a rentabilidade. A política de controle de contas a receber deve andar em harmonia com os propósitos da empresa, valorizando o cliente e enfatizando a importância que ele tem, não só em estar em dia, mas em se fidelizar a marca do serviço ou produto.

Para facilitar este processo de análise do solicitante do crédito dentro do ambiente econômico financeiro das empresas, em 1972, Weston J.F e Brigham, E.F. criaram os 5 C's do crédito, onde:

Capital: Refere-se a solidez do depositante, patrimônio disponível na eventual falta de pagamento.

Capacidade: Refere-se à disponibilidade de recursos para honrar os compromissos assumidos.

Caráter: Relacionado a intenção de pagar.

Colateral: Garantias dadas à operação de crédito.

Condições: Relacionadas a condições externas ao tomador de crédito. Conforme cita (LEMES JUNIOR; CHEROBOM; RIGO 2015, p. 92), os 5 C's se bem acompanhados e analisados dão maior segurança a negociação.

Ainda Segundo Braga (1995), conceder crédito aos clientes representa assumir custos e riscos que não existem nas vendas à vista. Com o cenário atual de crise na economia, conceder crédito é uma decisão de risco alto, pois segundo o site valor econômico em matéria divulgada do dia 10 de outubro de 2015, a crise econômica atual do Brasil está influenciando diretamente todos os consumidores, pois está vendo seu poder de compra diminuir, influenciando fortemente a decisão pelo atraso e o não pagamento de algumas dividas, as empresas estão mais vulneráveis a inadimplência de seus clientes.

Diante de tudo isso, vê-se claramente o desafio que é se manter financeiramente estável. As grandes economias mundiais como Estados Unidos e China passaram por certos momentos de turbulência, principalmente com a crise econômica de 2008, que teve impactos de grandes proporções, que além da economia mundial ser grandemente afetada, muitos questionamentos surgiram, principalmente em relação a governança corporativa, a confiança foi afetada, algumas perguntas surgiram com mais frequência, como: será que correr risco vale a pena? Até que nível posso confiar que o “meu dinheiro” está bem administrado? Como controlar o crédito, até que ponto posso garantir o retorno seguro? A maneira de se administrar teve que ser revista, a transparência e a gestão de riscos começaram a ser mais cobradas de qualquer instituição financeira, os investidores e clientes começaram a buscar entender melhor os balanços e os demonstrativos financeiros apresentados. A grande questão do momento é como gerenciar os riscos, e se possível eliminá-los.

2.2 CONTAS A RECEBER

Partindo do pressuposto que toda empresa precisa conquistar e fidelizar o cliente, que também precisa estar atenta ao cenário economia que segundo Lemes Junior; Cherobim; Rigo (2015) tem constantes ciclos de prosperidade e declínio, e todo administrador precisa ver nestes momentos as oportunidades para se manter no mercado, a relação entre fornecedor de produto ou serviço e o consumidor precisa ser clara e objetiva desde o início do processo de negociação, ambos têm que cumprir com o contratado, um vende e a outra parte paga, assim visualiza-se um processo perfeito. Mas há uma série de variáveis que precisam garantir aos dois lados os seus direitos. Para a empresa, mesmo sendo considerada a parte menos vulnerável no processo, segundo o CDC (Código de Defesa do Consumidor), há muitos riscos que precisam ser gerenciados, principalmente nas vendas a prazo.

Os registros de contas a receber deverão ser objeto de análise especial, de responsabilidade da gerencia de crédito e cobrança, de forma integrada com aqueles de natureza contábil, onde as operações serão registradas, sinteticamente, segundo sua natureza básica. TAVARES (1988, p. 86)

Uma vez negociado com o cliente e concedido o crédito, a responsabilidade por gerenciar o recebimento e a forma é total do vendedor, para isso as contas a receber precisam estar sempre atualizadas, esse processo para ser eficaz precisa-se inicialmente se ter sistemas (ERP) que facilitem o controle e acesso as informações de cada cliente, os prazos oferecidos para liquidação.

Ao permitir recebimento posterior ao ato da entrega, a empresa está atribuindo crédito ao cliente, conforme a Política de crédito, e simultaneamente implantando um sistema de cobrança. As Contas a Receber resultam em entradas de caixa para o fluxo de caixa da empresa. LEMES JUNIOR; CHEROBOM; RIGO (2015, p. 58)

Fator indispensável para aumento das vendas, o crédito precisa ser bem gerenciado pelo administrador financeiro da organização, políticas de concessão precisam ser claras e compreensíveis por todos os clientes internos e externos, assim as consequências em não se cumprir o que a política de crédito descreve

serão aplicadas a todos. A política de crédito pode ser influenciada por fatores internos e externos relacionados ao seu ambiente de negócio, e que cada um desses âmbitos tem suas peculiaridades, conforme descritas a seguir.

Fatores Externos:

Características microeconômicas do negócio: concorrência, elasticidade do preço da demanda, tamanho do mercado, linhas de financiamento disponíveis, usos e costumes.

Características macroeconômicas: nível de atividade econômica, nível de emprego e salário, poder aquisitivo, taxas de juros.

Perfil do cliente: características econômico-financeiras dos clientes.

Fatores internos:

Capacidade financeira da empresa no curto prazo: crédito obtido com fornecedores e necessidade de capital circulante.

Estrutura para captar recursos financeiros de curto prazo em bancos e/ ou emitir títulos de dívidas.

Estrutura para realizar análise de crédito do cliente. LEMES JUNIOR; CHEROBOM; RIGO (2015, p. 91)

Ambos fatores internos e externos são essenciais o acompanhamento, deles que as informações são levantadas e analisadas pelo gestor.

2.3 POLÍTICA DE CRÉDITO

A política de cobrança é a maneira como a instituição irá se relacionar com seus clientes devedores, esta tem o papel de nortear as ações desenvolvidas pelo departamento financeiro da instituição. A política de cobrança exerce um papel cada vez mais fundamental, pois ajuda a garantir a segurança financeira da empresa e minimizam eventuais custos com a falta de pagamento de clientes. Para SILVA (2006, p. 354) “a gestão de cobrança deve estar focada na maximização visando melhorar o fluxo de caixa e na minimização de perdas de negócios futuros”. Para tanto, precisa ser bem estruturada para servir como uma ferramenta de auxílio na gestão do capital.

Não importando o tamanho da empresa, o tipo de negócio, a quantidade de clientes, a política de cobrança precisa ser bem elaborada e clara para poder cumprir seu papel.

Por definição, política de cobrança é um conjunto de regras e procedimentos que serão realizados, de forma sistemática, quando acontecer o atraso, visando reduzir a inadimplência [...] deve ser elaborada sempre com a preocupação de manter o cliente evitando a evasão. Se a instituição adotar uma política muito agressiva, pode gerar descontentamentos daqueles que mesmo atrasados pagam. MACHADO (2009, p. 57)

O cliente precisa entender a importância de estar em dia, fazê-lo entender isso é um processo que se inicia desde o primeiro contato. A transparência na negociação precisa ser assegurada para ambos os lados, portanto como cita MACHADO (2009) “o contrato de prestação de serviços ou venda de produto é essencial para dar segurança”, ambos envolvidos na negociação têm suas obrigações e quais as consequências de não as cumprir.

A cobrança no contexto da empresa desenvolve uma tarefa de real importância, pois é a encarregada de fazer com que o dinheiro que está na rua retorne o mais rapidamente possível para os cofres [...] o setor de cobrança deve buscar uma identidade que se fundamente na estruturação e programação de trabalho, buscando o bom nível profissional e o devido posicionamento de seus componentes, focalizando função e tarefa. PEREIRA (1991, p. 55)

Um cronograma de atividades de controle e efetiva cobrança precisa ser elaborado para o funcionamento correto do departamento de cobrança, e é a política de cobrança que fornece estes procedimentos. Uma política de cobrança bem elaborada precisa estar de acordo com a realidade onde a empresa está inserida, não pode ser um meio de travar o negócio, mas sim sempre ter a capacidade de dar segurança.

3 METODOLOGIA

A seção de metodologia ora apresentada tem o propósito de definir os caminhos adotados para a realização desta pesquisa.

3.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Diante da realidade econômica enfrentada atualmente, o problema da inadimplência tem se tornado cada vez maior, estudar e propor maneiras de controlar e diminuir este impacto sobre o dia a dia da instituição é um desafio, pois o problema de falta de caixa é muitas vezes um sintoma de uma política de negociação e controle frágil. A questão principal que é como implantar uma política de análise e controle de contas a receber efetiva? Como deixar claro as condições que a negociação se estabelece e as consequências, caso uma das partes não cumpra com sua responsabilidade?

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 OBJETIVO GERAL

O Objetivo principal do trabalho é descrever o padrão estabelecido pelo método de gerenciamento de contas a receber implantado na Instituição Adventista, regional Sul do Paraná a partir do ano de 2012 até 2015, como este controle aprimorou os processos internos de controle, e quais os resultados obtidos através deste método de trabalho. Também identificar possíveis problemas que ainda podem ser corrigidos para que este controle se torne cada vez mais efetivo e sólido.

3.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

A partir do objetivo geral, chega-se aos objetivos específicos.

- a) Verificar os índices de inadimplência da Instituição Adventista da Região Sul do Paraná dos anos de 2012 a 2015.
- b) Analisar o comportamento dos índices neste período, comparando com antes e depois da implantação da política de análise e controle de contas a receber.
- c) Identificar quais os pontos mais relevantes para obtenção do êxito da política e análise de contas a receber.
- d) Verificar com a administração da instituição qual o impacto direto da adoção da política, se a mesma atendeu a necessidade, e quais os pontos a serem desenvolvidos para aprimorar o controle de contas a receber.

3.3 JUSTIFICATIVA

Por trabalhar na Instituição Adventista a onze anos, mais especificamente na área financeira, com os passar dos anos procurei me especializar em gestão de contas a receber, fazendo cursos, estudando modelos práticos, capacitando a equipe. Analisando os resultados e formalizando os procedimentos, tornando-os padrões, chegou-se na forma de trabalho utilizado.

O método de controle de inadimplência estabelecido na Instituição Adventista da Região Sul do Paraná é um modelo prático e pode ser estabelecido em qualquer empresa que trabalhe com concessão de crédito na venda de produtos e serviços, e na área educacional tem se mostrado bem eficiente. É um modelo que exige organização e disciplina do setor de contas a receber, pois necessita de um sistema que tenha as informações cadastrais dos clientes atualizadas, que tenha opção para registro de todas as negociações e que proporcione relatórios confiáveis para acompanhamento e efetiva cobrança dos clientes inadimplentes.

A cada dia mais existe a preocupação das empresas em ter o menor risco em cada negociação, e ter uma política de cobrança padrão e bem estabelecida faz toda a diferença na maximização do resultado e também nos recursos.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Saber o porquê da pesquisa, entender a fundo seus dados e informações geradas, ter novas experiências e obter resultados com a pesquisa, é isso que motiva o pesquisador. O conhecimento adquirido da pesquisa, entender que a pesquisa servirá para algum fim é o principal objetivo em enfoque neste trabalho. Gil (2001) afirma, pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, é efetuada quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema”.

O tipo de pesquisa a ser desenvolvido na Instituição Adventista Sul Brasileira de Educação regional do Sul do Paraná em Curitiba, é um estudo de caso, analisando dados colhidos do período de janeiro de 2012 a dezembro de 2015.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciem ou são por ele influenciados. (GIL 2001, p. 54 e 55)

O trabalho será desenvolvido em parceria com a administração do Instituição Adventista, que concedeu a permissão para trabalhar com os dados destes períodos, janeiro de 2012 a dezembro de 2015. O método utilizado é o qualitativo, pois será analisado especificamente os dados colhidos neste período, comparando-os entre si, e procurando responder à questão principal que é como implantar uma política de análise e controle de contas a receber efetiva.

A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Têm por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação. (MAANEN 1979, p. 520)

Complementando a ideia da pesquisa qualitativa, MARCONI e LAKATOS (2010) esclarecem que a qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como argumento, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Os resultados serão encontrados através de fatos, exemplos de maneiras como os indivíduos procedem.

Inicialmente serão levantados dados financeiros de todas as unidades escolares desta região administrativa. Os dados serão coletados através do sistema financeiro da organização, o período de coleta foi de maio de 2015 a dezembro 2015, consultas ao departamento contábil da entidade foram realizadas mensalmente para análise dos relatórios. Serão também realizadas e acompanhadas as análises financeiras das unidades, também visitas e treinamentos periódicos aos gestores financeiros unidades escolares para entender e acompanhar o funcionamento e suas necessidades de controle.

Para todas as visitas foram elaborados relatórios e apresentados à administração da Instituição da Região Sul do Paraná.

4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL – REGIÃO ADMINISTRATIVA SUL DO PARANÁ

4.1 O PRINCÍPIO DA ESCOLA ADVENTISTA

A rede de Educacional Adventista, de caráter confessional, é uma Instituição vinculada a Igreja Adventista do Sétimo dia, que é a mantenedora de todo o sistema educacional adventista, hoje presente em 145 países ao redor do mundo.

No dia 03 de junho de 1872, é inaugurada a 1ª Escola Adventista, na cidade de Battle Creek, no estado de Michigan, EUA, como cita (KINIGHT 1983, p.20), esta data é considerada o marco inicial da rede, na América do Sul o início da escola adventista se deu concomitantemente com os projetos missionários desenvolvidos na região, mais especificamente em Buenos Aires, Argentina, em 1893.

No Brasil a Educação Adventista iniciou sua história, segundo Gross (1996) com o primeiro colégio particular fundado por uma família adventista em Curitiba, Paraná, em 1896, na rua Paula Gomes, 296, na época chamava-se: "Colégio Internacional", as aulas eram em Alemão, em meados de 1898, com o aumento das matrículas, o "Colégio Internacional" muda-se para a Av. Cândido de Abreu. Hoje, resta apenas a fachada deste prédio incorporada ao prédio do atual Shopping Mueller.

Hoje a Igreja Adventista do Sétimo Dia, na América do Sul, possui mais de 850 instituições de ensino com aproximadamente 230 mil alunos distribuídos em Ensino Fundamental, Médio e Superior. Cerca de 140 mil no Brasil e 90 mil no Equador, Peru, Bolívia, Chile, Argentina, Paraguai e Uruguai. Com um quadro atual de mais de 15 mil professores, tem como seu objetivo o foco na pessoa, e o desenvolvimento no seu todo – físico, mental e espiritual, baseado em princípios bíblicos cristãos, procurando sempre a formação não somente intelectual, mas de cidadãos que valorizem as pessoas e que proponham ideias que mudem a sociedade para melhor.

4.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Um problema instalado em nossa sociedade atual é a falta de uma educação de qualidade, o papel do governo neste processo é fundamental, a educação sempre foi de sua responsabilidade, mas as condições em que esta questão tão importante é administrada fica muito aquém do que a sociedade necessita. Neste contexto entra a educação de iniciativa privada, que já se iniciou com uma demanda aquecida, pois com os problemas de gestão pública da educação o mercado se abriu, necessitava-se de uma opção de ensino melhor que a oferecida gratuitamente.

Diante destas condições que se iniciaram as gestões privadas da educação, o governo entendendo que não poderia garantir a sociedade uma educação com a qualidade exigida, também incentivou a abertura de novas redes educacionais. Com o passar do tempo naturalmente os concorrentes foram crescendo, os custos e os obrigações para se manter uma escola legalizada se elevaram drasticamente, tributos, taxas foram criados, o crédito ficou mais restrito forçando a instituição educacional se transformar numa empresa da educação.

Os gestores destas instituições viram que conforme o tempo ia passando, que preocupações que no início não eram tão grandes e que não demandavam tempo e preocupações, foram crescendo e tomando dimensões que impactariam muito a gestão de uma escola ou rede educacional particular, questões estas que podem definir claramente o sucesso ou fracasso do negócio.

O governo começou a criar e aprimorar procedimentos padrões de avaliação e acompanhamento destas redes, através do MEC, criando instituições de controle da atividade, tais como os núcleos de educação, que são responsáveis por avaliar o plano pedagógico e também legal de todas as unidades escolares.

Acompanhando esta realidade, um problema muito complicado começou a tomar forma cada vez mais ameaçadora para as redes e escolas particulares, a inadimplência, que forçou ainda mais as instituições de ensino a se prepararem com profissionais e estruturas de administração para combater este problema grave. A realidade hoje mostra que muitas instituições acabam “acordando” tarde

para esta realidade cada vez mais acentuada. A falta de compromisso dos contratantes, uma legislação que contém “brechas” jurídicas favorecendo mais o consumidor também influenciam muito no aumento do problema.

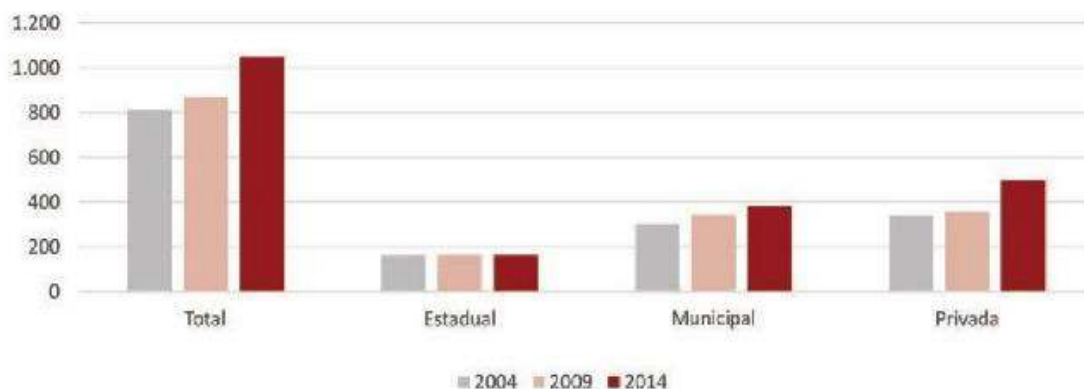
O que se necessita cada vez mais é a austeridade administrativa quanto a questão das contas a receber, procedimentos padrões de análise e controle são necessários para romper paradigmas de processos antigos, precisa-se estabelecer uma nova cultura em que o cliente seja doutrinado, que ele entenda os processos e custos que envolvem uma instituição de ensino e que ele ciente disso se torne cada vez mais parceiro na tarefa de educar com qualidade.

A realidade traz o fato de uma população crescente, a demanda e a cobrança por ensino de qualidade também, com isso as escolas particulares crescem, mesmo a sociedade enfrentando crises financeiras no passado e na atualidade, o Brasil ainda é, e continuará muito tempo dependente da educação privada para atender a sua demanda.

A Instituição Adventista Sul Paranaense está situada em Curitiba – PR, no bairro Uberaba, é responsável por gerenciar as unidades das escolas adventistas desta região. Atualmente a Instituição conta com mais de 85% de seus alunos concentrados na região de Curitiba, onde a concorrência é muito acentuada, segundo o Sinep/PR – Sindicato das Escolas Particulares do Paraná, em sua última estatística de rede privada de ensino no Paraná apontou.

TABELA 1 - NÚMERO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Curitiba		Total	Rede			
			Federal	Estadual	Municipal	Privada
2014	Escolas	1.047	5	162	383	497
	Proporção	100%	0,5%	15,5%	36,6%	47,5%
2009	Escolas	870	5	164	343	358
	Proporção	100%	0,6%	18,9%	39,4%	41,1%
2004	Escolas	812	4	162	305	341
	Proporção	100%	0,5%	20,0%	37,6%	42,0%



Fonte: Sinep/PR.

A tabela aponta que em 2014 em Curitiba haviam 497 unidades escolares na rede privada, este levantamento demonstra que essa quantidade representa mais de 47,5% total, onde a rede federal com 5 unidades representa 0,5%, a rede estadual com 162 unidades representa 15,5% e a rede municipal com 383 unidades representa 36,6%. Outro dado interessante do levantamento é que a quantidade de unidades privadas vem crescendo a cada quinquênio, em 2004 eram 341 escolas que representavam 42,0%, em 2009 eram 358 unidades que representavam 41,1%, estes dados indicam mesmo que de forma leve este crescimento força um posicionamento forte no mercado para vencer a concorrência.

4.3 ORGANOGRAMA DA INSTITUIÇÃO

Para entender melhor o funcionamento da administração do departamento de educação da região sul do Paraná, é necessário ter uma visão antes de como funciona a administração da igreja no âmbito mundial.

O organograma da organização adventista no mundo, pode ser visto conforme a figura 2 a seguir.

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA INSTITUIÇÃO ADVENTISTA REGIONAL SUL PARANAENSE



Fonte: Adventistas.org.br

No mundo, a Igreja Adventista do Sétimo Dia é administrada por meio de 13 divisões. Todas estas 13 divisões estão ligadas à sede mundial localizada em Silver Spring, Maryland, nos Estados Unidos. A coordenação mundial está sob a responsabilidade da Conferência Geral da Igreja Adventista do Sétimo Dia que, a cada cinco anos, realiza uma assembleia para nomeação de líderes e votação de documentos oficiais. A Associação Geral, é a maior unidade administrativa da organização da igreja adventista.

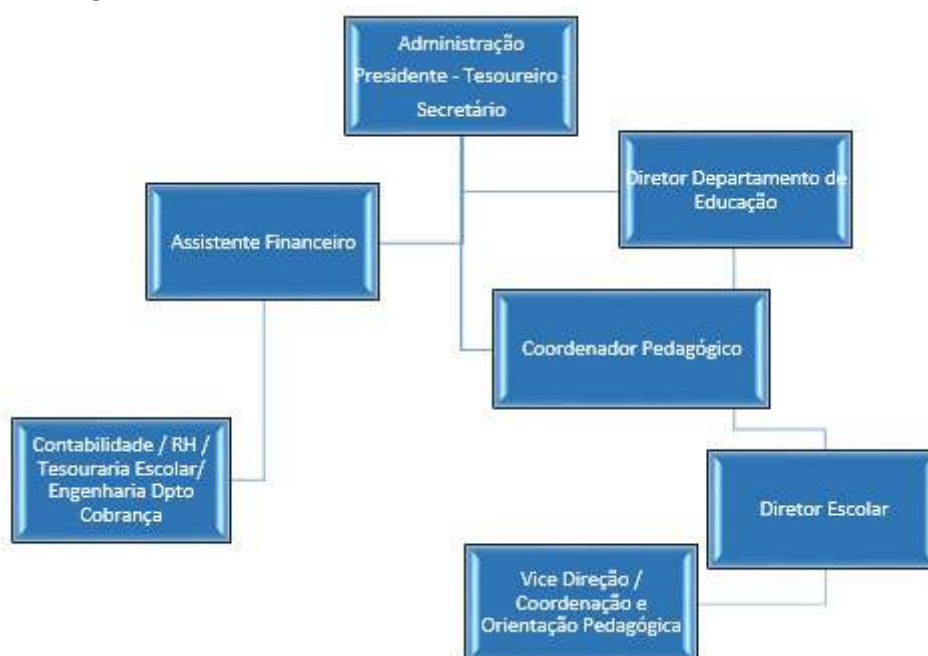
As Divisões são seções da Associação Geral, com responsabilidade administrativa a elas atribuída em determinadas áreas geográficas, a Divisão Sul Americana é responsável por coordenar os serviços da igreja adventista em 8 países da América do Sul, Brasil, Equador, Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile, Peru e Bolívia.

A União é uma parte do território da Divisão, dentro da Divisão Sul Americana existem 13 Uniões. As Uniões administram o corpo unido de Associações, Missões e Instituições dentro de um território definido. Um exemplo

é a União Sul-Brasileira, que é responsável pelos órgãos da igreja adventista dos estados da região Sul do Brasil, é composta por 9 regiões administrativas.

A Associação é um corpo organizado e unido de igrejas de um estado, província ou território. A Associação Sul Paranaense, é uma das nove regiões dentro da União Sul Brasileira. Dentro da Associação Sul Paranaense está o departamento de educação, que é responsável pelas unidades escolares da região sul do Paraná, o organograma do departamento de educação pode ser visto conforme o organograma a seguir.

FIGURA 2 - ORGANOGRAMA INSTITUIÇÃO ADVENTISTA REGIONAL SUL PARANAENSE



Fonte: Dados Secundários

A administração da Associação Sul Paranaense é composta por três funções, o Presidente, o secretário e o tesoureiro, ambos trabalham em comum acordo para tomar as decisões que envolvem o departamento para esta região.

O diretor do departamento de educação é o responsável por organizar, treinar e acompanhar a administração das unidades escolares, fazer e acompanhar o calendário anual de atividades, responsável pelo departamento de marketing para planejar e organizar o processo de matrícula, assim como trabalhar junto com a coordenação pedagógica.

O assistente financeiro está ligado diretamente ao tesoureiro, ambos são responsáveis por toda a administração financeira das unidades escolares, montando e acompanhando o orçamento anual, também é diretamente responsável pela tesouraria das unidades escolares, pelos departamentos de contabilidade, recursos humanos, engenharia e departamento de cobrança.

A coordenação pedagógica é responsável por toda proposta curricular da rede perante os núcleos de educação, também tem como responsabilidade principal treinar e orientar os professores das unidades escolares conforme a proposta pedagógica, utilizando o material preparado pela editora das instituições adventistas, a Casa Publicadora Brasileira.

O diretor é o responsável pela unidade escolar, dentre suas atribuições principais está o atendimento aos responsáveis pelos alunos, o acompanhamento do desenvolvimento da proposta pedagógica, orientação e treinamento dos funcionários de sua unidade, acompanhar e promover as atividades do calendário escolar e também trabalhar com a fidelização e captação de alunos.

4.4 ÁREA FINANCEIRA

A instituição possui sistemas que controlam todo o processo de prestação de serviço aos clientes, esses sistemas são desenvolvidos por um departamento técnico especializado dentro da própria organização, controlado pela DSA (Divisão Sul Americana). Com o objetivo de ser uma ferramenta de auxílio na gestão, os sistemas são criados de forma independente, respeitando a legislação e adaptando-se as necessidades dos usuários.

O sistema contábil financeiro que a instituição trabalha respeita e atende as normas brasileiras e internacionais de contabilidade, é denominado AASI “Adventist Accounting Software International”.

FIGURA 3 - TELA DE ENTRADA SISTEMA DA CONTABILIDADE AASI (ADVENTIST ACCOUNT SOFTWARE INTERNATIONAL)



Fonte: Dados Secundários.

O sistema “AASI” como é internamente chamado, é a ferramenta para registro de todas as movimentações contábeis da instituição. Possui relatórios de controle tais como: razonetes, balancetes, conciliações, controle de imobilizado, controle de depreciações, controle do orçamento anual, balanço mensal e anual da entidade, tudo isso para facilitar o acompanhamento e controle dos administradores.

Toda e qualquer movimentação financeira pertinente às atividades da instituição é registrada no sistema “AASI”. Existe também dentro do setor administrativo, o setor de contabilidade que é composto pelo contador interno, auditor interno, três auxiliares contábeis, caixa recebedor, caixa pagador, um responsável pelo imobilizado, um responsável pelo setor de bolsas, um funcionário responsável pelo patrimônio, departamento de recursos humanos, tecnologia da informação, engenharia e o setor jurídico.

O assistente financeiro da instituição junto com o tesoureiro da Associação Sul Paranaense são os responsáveis por estes setores, e também controlam, administram e capacitam os tesoureiros das unidades escolares, estes por sua vez são responsáveis por gerenciar toda a movimentação financeira dentro de sua unidade, finalizam a negociação de valores com os

clientes, pais ou responsáveis pelos alunos, e geram os boletos para as cobranças das mensalidades.

O sistema que controla a geração e o recebimento das mensalidades é denominado “CFE” – Controle Financeiro Escolar, é o sistema base de controle da receita da instituição. Nele são gerados relatórios que dão base ao sistema contábil. Existe uma ligação direta com o sistema contábil AASI, e são efetuadas contabilizações diárias para que nenhuma informação seja perdida ou atrasada em seu registro.

FIGURA 4 - TELA DE ENTRADA SISTEMA DE CONTROLE FINANCEIRO ESCOLAR (CFE)



Fonte: Dados Secundários.

O “CFE”, é o sistema central para o controle das cobranças e negociações com os pais ou responsáveis pelos alunos da instituição, nele são registradas todas as negociações e métodos de contato com todos os inadimplentes, mantém atualizado diariamente os valores a receber de cada unidade, tem ligação direta com o sistema contábil “AASI”, contabilizando diariamente todas as alterações ou recebimentos efetuados via unidade escolar ou banco. Também tem conexão com o sistema fiscal da prefeitura de cada cidade onde se tem uma unidade escolar adventista, para emitir notas fiscais de serviço respeitando a legislação de cada município.

Outro sistema muito importante no gerenciamento financeiro da instituição é sistema de recursos humanos, “RH”, este sistema é o meio pelo qual a equipe do “RH” faz o controle e registro legal de todos os servidores da instituição, pagamento de salários, controles de hora aula por turma, alocação do custo dos funcionários por departamento, pagamento de benefícios e geração das guias de recolhimento dos impostos da folha de pessoal. O sistema possui ligação direta com o sistema de contabilidade “AASI”. Seus relatórios também são base para as informações do custo de pessoal do departamento de educação da Associação Sul Paranaense.

FIGURA 5 - TELA DE ENTRADA SISTEMA DE CONTROLE DE PESSOAL APS (ADVENTIST PAYROLL SYSTEM)



Fonte: Dados Secundários.

Todos estes sistemas foram desenvolvidos para que o setor da tesouraria, composto pelo tesoureiro da Associação, tesoureiro Assistente do departamento de educação e os tesoueiros das unidades escolares responsáveis por gerenciar todas as movimentações se organizem e controlem todas as movimentações de pessoal e financeiras, tais como as bancárias, aprovação de orçamento de compra, revisão de todas as notas fiscais e controle de pagamentos a fornecedores e funcionários, revisão e acompanhamento da folha de pagamento,

recrutamento e treinamento de novos funcionários da área técnica, negociação com clientes, assinatura de contratos, entre outras tarefas pertinentes à função.

4.5 PROCESSO DE MATRÍCULA

Considerado o ponto mais importante e que define o sucesso ou fracasso do ano da unidade escolar, o processo de matrícula se inicia muito antes do ano posterior, em torno de 10 meses antes, neste período que antecede o início das matrículas, são feitos planejamentos, propostas ações para fidelização dos alunos e também meios de captação de novos alunos para a unidade, neste período a administração das unidades escolares, a administração do departamento de educação e o departamento de marketing planejam e desenvolvem as ferramentas e métodos que serão usadas para promover o crescimentos das unidades.

No fluxograma abaixo se apresenta o processo de matrícula dentro das unidades escolares.

FIGURA 6 - FLUXOGRAMA MATRÍCULA



Fonte: Dados Secundários.

Conforme o fluxograma acima, o processo de matrícula se inicia com a entrevista dos interessados, este é o momento de esclarecimento das dúvidas iniciais, se apresenta a unidade e é abordado itens básicos da proposta pedagógica e também disciplinar, após é feita entrevista com a orientação pedagógica, após com a diretoria e por fim com o departamento financeiro, que

negocia os valores e fecha o contrato anual, após isso são gerados os boletos para cobrança das mensalidades.

O sistema que registra as informações da matrícula é o sistema de secretaria escolar “SSE”.

FIGURA 7 - TELA DE ENTRADA SISTEMA DE SECRETARIA ESCOLAR SSE



SISTEMA DE SECRETARIA ESCOLAR

Versão 5.1.1.5

Copyright© União Sul Brasileira da IASD 1999-2013.

Login (e-mail) Senha Ano Letivo

Cirineo Vieira da Rosa

Escola

205 - Colégio Curitiba Adventista Bom Retiro - EEFM

Senhas Entrar Cancelar

FONTE: Dados Secundários.

Todos os clientes a partir do momento que optam pela matrícula são cadastrados no sistema de secretaria, “SSE”, após toda documentação entregue e a negociação financeira feita. Neste sistema são controladas as séries e turmas das unidades escolares, também é onde são registradas as notas e pareceres dos professores.

5 O PROBLEMA DA INADIMPLÊNCIA E AS SOLUÇÕES

5.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO ADVENTISTA NA REGIÃO SUL DO PARANÁ NOS ANOS DE 2012 Á 2015

Formada por sete unidades escolares, a região administrativa das Escolas Adventistas da região Sul do Paraná, possui hoje 635 professores e funcionários, e mais de 40.000 m² de área construída, para atender os mais de 6.000 alunos, que geram uma receita bruta média anual de R\$ 30 mi ano, considerando os últimos 5 anos. Hoje a regional Sul Paranaense da instituição possui 3 colégios na cidade de Curitiba - PR, 1 colégio em Paranaguá - PR, 1 escola de ensino fundamental I e II em União da Vitória - PR e 1 escola de ensino fundamental I em Guaraqueçaba - PR, no ano de 2016 já está programada a compra de um terreno para construção de um novo colégio na cidade de Pinhais-PR, com previsão de início das atividades em 2017.

A Instituição Adventista é regida pela lei federal 12.101/2009, a lei propõe que a instituição atenda alunos de baixa renda e em troca em troca algumas isenções de imposto tais como INSS patronal, e por ser uma rede confessional obtém também a isenção do IR. Hoje conforme o balanço da instituição, cerca de 30% da receita são destinados a descontos e gratuidades a alunos da rede que são carentes. Diante dessa situação a administração financeira equilibrada e investimentos pontuais é exigida mais ainda para se ter um resultado financeiro estável. Outro ponto importante na questão administrativa da instituição é de que não se pode tomar emprestado capital de terceiros para financiamentos, seja para o caixa ou para investimentos, regra está votada pela administração superior da entidade, Divisão Sul Americana.

A Instituição trabalha com balanços mensais para análise da situação econômica e financeira da entidade, no final de cada exercício, o balanço também é publicado em diário oficial. Por meio de acompanhamento mensal dos resultados a administração da instituição julga ser mais fácil interpretar quais são as decisões a serem tomadas.

No mês de setembro de 2012 a instituição fez uma análise de como estava o quadro de contas a receber das unidades escolares, a análise contemplava

os anos de 2010 a 2012, foi apresentado o quadro a administração da Instituição, que verificou a necessidade de um levantamento mais detalhado dos pontos que estavam afetando negativamente o índice, este levantamento de dados era de grande importância para a administração tomar decisões de investimento nos próximos anos.

A análise mais aprofundada destes dados se fizeram necessária diante dos valores apresentados no balanço que estavam afetando a liquidez, principalmente nos compromissos de curto prazo. O quadro abaixo demonstra os % de inadimplência, antes da implantação das medidas de direção e montagem da política de inadimplência.

TABELA 2 - ÍNDICES DE INADIMPLÊNCIA DE 2010 A 2012

Inadimplência Geral 2010 - 2012												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2010	20,27	17,33	14,49	12,24	10,97	10,10	10,21	9,32	8,69	8,30	7,74	6,97
2011	21,03	17,15	13,93	12,28	10,84	10,13	10,34	8,93	8,61	8,39	7,62	6,98
2012	17,83	16,02	13,29	13,00	11,23	10,96	10,97	9,67	9,14	7,98	7,25	7,37
Média	19,71	16,83	13,90	12,51	11,01	10,40	10,51	9,31	8,81	8,22	7,54	7,11

FONTE: Dados Secundários.

O quadro apontava índices expressivos no início de cada ano, com o passar dos meses os percentuais baixavam, mas não o necessário para cobrir os custos e sobrar recursos para investimentos nas unidades, outro ponto que foi analisado é que os valores ao final dos últimos 3 exercícios, 2010, 2011 e 2012 estavam com tendência a crescer, o que era um fator preocupante. Diante dos dados, a questão era como fazer com que os índices de inadimplência desde o início do ano fossem baixos, quais medidas eram necessárias para que os valores a receber ficassem dentro da previsão financeira e economicamente a instituição.

A seguir um quadro descritivo dos principais índices do balanço da instituição no ano de 2012.

TABELA 3 - ÍNDICES BALANÇO INSTITUIÇÃO 2012

Índices do Balanço 2012	
Receita	
Receita principal	100,00%
Despesas	
Pessoal	61,00%
Adm e Gerais	18,00%
PDD	5,50%
Outras Despesas recorrentes	3,00%
Despesas Não Recorrentes	
	0,50%
Resultado Exercício	
	12,00%
Investimento	10,00%

FONTE: Elaborado pelo Autor.

Mesmo com a provisão para devedores da instituição sendo na média de 5,5%, os percentuais que finalizavam o ano eram superiores a estes, ajustes na provisão precisavam ser feitos, mas tais ajustes afetariam diretamente no resultado, além deste problema técnico, os recursos estavam demorando para retornar à instituição, afetando diretamente o caixa, que por estar num setor onde se exige alto valor em investimento em infraestrutura, pessoal e tecnologia como a educação, estes problemas dificultavam o crescimento e competitividade.

No quadro abaixo seguem os valores financeiros a recuperar em cada final período.

TABELA 4 - VALORES FINANCEIROS AO FINAL DE CADA PERÍODO

Inadimplência Geral 2010 - 2012												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2010	353.817	546.518	650.867	711.319	786.238	860.187	1.006.264	1.044.932	1.089.597	1.152.094	1.175.534	1.127.949
2011	394.535	572.219	651.972	745.637	810.267	900.546	1.063.746	1.046.062	1.130.232	1.221.586	1.215.743	1.213.048
2012	392.443	624.934	730.792	924.610	983.658	1.140.753	1.318.512	1.321.950	1.399.721	1.351.878	1.348.232	1.489.875
Média	380.265	581.224	677.877	793.855	860.054	967.162	1.129.507	1.137.648	1.206.517	1.241.853	1.246.503	1.276.957

*Valores em mil.

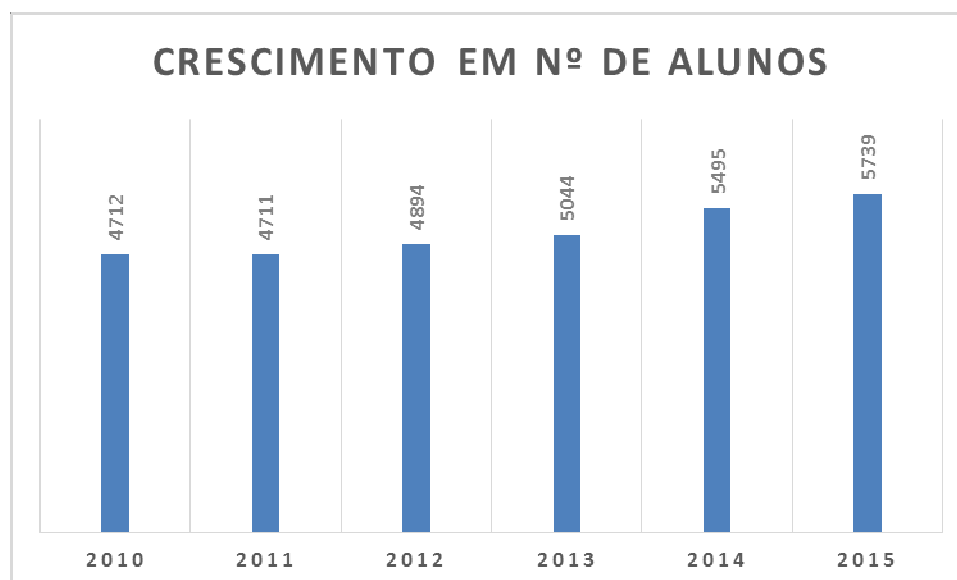
FONTE: Dados Secundários.

Neste quadro constamos que os valores a receber aumentaram cada ano, influenciados pelo aumento de alunos e também de mensalidade, conforme a

pesquisa realizada, neste período a instituição trabalhou com reajustes de mensalidade média na casa de 12,8%. Pode-se destacar também que com o passar dos meses os valores a receber do ano de 2012 cresceram acima da média, terminando em dezembro com uma elevação de 22,83% em relação a 2011.

No final do ano de 2012, foi onde a instituição começou a desenvolver um trabalho de mais austeridade nas negociações de rematrícula e matrícula, o quadro abaixo demonstra que o crescimento de alunos nesta mudança de ano foi abaixo dos anos que se seguiram.

FIGURA 8 - CRESCIMENTO EM Nº DE ALUNOS



FONTE: Elaborado pelo Autor.

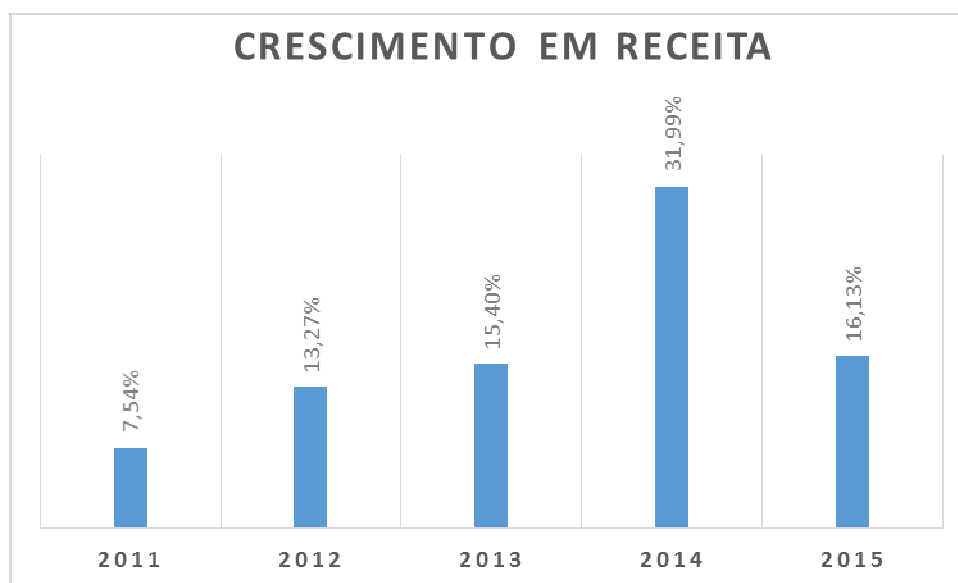
O quadro acima apresenta um crescimento médio nos últimos anos de 4,07%, os primeiros anos desta série (2010 e 2011) analisada percebe-se o fraco crescimento de número de alunos, mesmo a instituição possuindo um plano de marketing elaborado para melhorar a fidelização e também para captação dos alunos, fazer negociações com mais austeridade envolvia riscos de este desempenho ficar ainda pior, existia esta grande preocupação da diretoria. Mas diante dos valores e índices levantados eram necessárias estas medidas de controle.

O que se mostrou nos períodos seguintes a 2012 foram um crescimento sustentável, pois com a política estabelecida e retorno sendo notado,

investimentos pontuais em estruturas e pessoal nas unidades foram possíveis, fazendo também com que fosse possível atrair e manter alunos na instituição.

A figura abaixo demonstra o crescimento da receita nos anos de 2011 a 2015.

FIGURA 9 - CRESCIMENTO EM RECEITA AO FINAL DE CADA PERÍODO



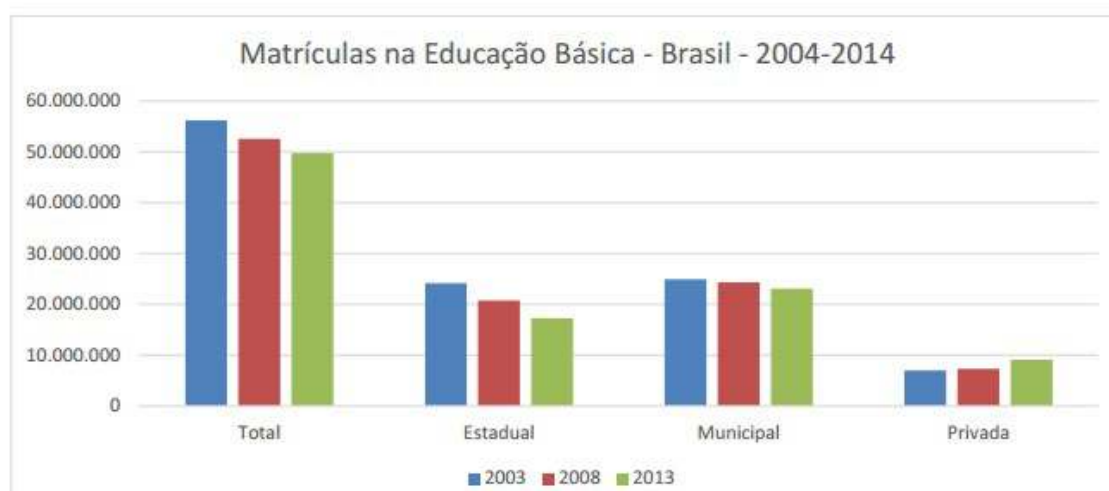
FONTE: Elaborado pelo Autor.

Impactada pelo aumento dos alunos, a partir de 2012 o crescimento da receita ficou na média de 19,20% a.a. O quadro acima apresenta que 2011 foi o ano que teve o menor crescimento ao ano anterior, 7,54%, 2012 apresentou um crescimento um pouco superior de 13,27%, 2013 obteve-se um aumento de 15,40%, o ano que teve maior crescimento do quadro foi em relação ao anterior foi 2014, obteve um crescimento de 31,99%, o ano de 2015 apresentou um crescimento de 16,13%.

Esta realidade da instituição superou a média de crescimento de alunos na rede privada nacional, no quadro abaixo o levantamento do Sinep/PR demonstra essa realidade.

TABELA 5 - MATRÍCULA NA EDUCAÇÃO BÁSICA BRASIL

	Brasil	Total	Federal	Estadual	Municipal	Privada
2014	Matrículas	49.771.371	296.745	17.294.357	23.089.488	9.090.781
	Proporção	100%	0,6%	34,7%	46,4%	18,3%
2009	Matrículas	52.580.452	217.738	20.737.663	24.315.309	7.309.742
	Proporção	100%	0,4%	39,4%	46,2%	13,9%
2004	Matrículas	56.174.997	96.087	24.172.326	24.927.981	6.978.603
	Proporção	100%	0,2%	43,0%	44,4%	12,4%



FONTE: Sinep/PR.

Neste estudo do Sinep/PR é demonstrada a evolução no número de matrículas na Educação Básica no Brasil por rede de ensino, considerando seu total geral bem como os números das Regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Em primeiro análise nota-se uma redução no número estudantes, fato este intimamente relacionado à queda na taxa de natalidade, bem como o crescimento na proporção de matriculados na rede particular em relação ao total.

A evolução das matrículas em escolas privadas demonstra uma realidade crescente, em 2009 no geral eram somente 13,9% do total, em 2014 já subiu para 18,3%, e conforme a própria avaliação do Sinep/PR, somente uma crise econômica pode diminuir estes percentuais de crescimento, o que não é saudável a rede privada.

5.2 PROPOSTAS DE MEDIDAS DE DIREÇÃO – TREINAMENTO EQUIPE E ESTABELECIMENTO DA POLÍTICA DE COBRANÇA

Após análise dos dados preparados pelo departamento financeiro, e a real necessidade de baixar os índices de inadimplência, a administração da instituição decidiu investir em treinamento e capacitação da equipe para ter um resultado em curto prazo. Com o treinamento de equipe foram analisados os índices por todos os responsáveis das 7 unidades escolares e propostas metas a serem alcançadas.

O estabelecimento de um padrão de procedimento em todas as unidades foi o primeiro ponto definido. Todos os envolvidos deveriam seguir a mesma estratégia proposta, que era num primeiro momento levantar os problemas internos, as divergências que existiam em cada unidade, verificar problemas de controle que afetavam os valores a receber, o contrato de cada aluno precisava ser revisado, após este levantamento deveriam ser discutidos os problemas. Esse levantamento inicial precisou ser muito transparente, pois a necessidade não era de expor os erros e achar culpados, mas sim identificar e corrigir.

Na primeira revisão de todos os contratos, verificou-se que mais de 5% dos contratos estavam com divergência nos planos de pagamento, ou seja, mais de 300 contratos estavam com divergências de valores, tinham menos parcelas que o contrato previa, ou foram gerados com valores errados, com esta primeira ação muitos clientes que estavam com problemas no contrato tiveram contratos e boletos gerados novamente, no princípio esta correção aumentou a receita, e também os valores a receber, mas depois desta correção os valores eram reais e mais confiáveis, com isso muitos problemas também de clientes reclamando de mensalidades com valor errado e falta de boleto para pagamento foram diminuídos consideravelmente.

Outro ponto importante levantado após esta verificação, foi as datas de vencimento das mensalidades, existia uma data padrão de vencimento que era dia 07 de cada mês, mas eram abertas muitas exceções, precisava-se organizar e padronizar este item também.

Abaixo uma tabela com as datas de vencimento.

TABELA 6 - QUADRO DE DATAS DE VENCIMENTO

Ano	Pagantes Total	Dia 07	% Pagantes dia 07	Dia 10	% Pagantes dia 10	Após dia 10	% Pagantes Após dia 10
2015	5.291	3.787	71,57%	1.299	24,55%	205	3,87%
2014	5.290	3.541	66,94%	1.588	30,02%	161	3,04%
2013	4.850	2.574	53,07%	927	19,11%	1.349	27,81%
2012	4.894	2.433	49,71%	869	17,76%	1.592	32,53%
2011	4.711	2.781	59,03%	544	11,55%	1.386	29,42%

Fonte: Dados Secundários.

Esta tabela mostra a quantidade de alunos pagantes de cada ano, o % em relação ao total. Estas exceções prejudicavam o recebimento, os vencimentos depois do dia 07 chegavam a mais de 50% no ano de 2012, o prejuízo desta opção além de ter mais da metade do recebimento fora do padrão, muitos dos clientes deixavam para o mês posterior pagar a mensalidade, aumentando muito a probabilidade de inadimplência, a medida diante desta situação após 2012 foi reduzir ao máximo vencimentos após dia 10, continuava-se com a data padrão do dia 07, mas com a máxima possibilidade do dia 10, o ano que mais deu resultado foi 2014 que 66,94% dos vencimentos foram para o dia 07, 30,02% para o dia 10, ficando somente 3,04% para outras datas.

Foi identificado também que em média 5% das mensalidades eram recebidas via cheque, e que 1% equivalente a R\$ 50.000,00 por anos acabavam voltando, tomando tempo dos responsáveis em controlar e cobrar, diante deste dado a instituição tomou como regra não receber mais cheques como pagamento de mensalidades, seja dentro do mês vigente ou também em negociações para rematrícula, pois estava amparada a lei 7.357/1985, lei que dispõe sobre cheques, e que não obriga o recebimento de cheque como pagamento, mesmo que o cliente insista ou só tenho no momento este meio de pagamento, essa decisão ajudou a ter mais recursos disponíveis a curto e longo prazo.

Para dar mais opções nas negociações, foi aberto o parcelamento via cartão de crédito, a instituição para ter esta possibilidade e não ter seus custos elevados, participou de negociação através da sua entidade superior, União Sul Brasileira, com uma rede controladora de cartões, que juntas fecharam parceria para todas as unidades da região sul do Brasil terem esta opção. Os valores de juros ficaram consideravelmente menores que os praticados anteriormente, no débito a taxa ficou em 1,10%, crédito a vista 1,20% e 2,35% até 12 vezes

parceladas. Essa possibilidade de pagamento de dívidas tornou bem mais atrativa a segura para ambas as partes, e com risco de perda em negociações via cartão praticamente 0% a instituição teve mais possibilidades de abrir negociações aos clientes. Foi estabelecido que o parcelamento no cartão era só possível para mensalidades vencidas a mais de 90 dias.

Um dos maiores problemas identificados, que parecia ser simples de ser resolvidos, mas por brechas do sistema se tornava um grande problema era alunos rematrículas com inadimplência, esse problema afetava muito a continuidade do recebimento, a equipe foi orientada a sempre consultar os anos anteriores para ver se tinha valores em aberto antes de fechar uma negociação com o cliente, também foi criando um controle para avisar semanalmente as unidades se existiu alguma matrícula com inadimplência. Também durante o ano principalmente próximo ao início do novo processo de matrícula os que tinham mensalidades em aberto eram conscientizados para que não chegasse ao final do ano com dívidas, pois não teriam seus contratos renovados.

Para atender e dar segurança aos procedimentos novos adotados, o contrato de prestação de serviços teve que ser revisado, havia algumas falhas, faltas de informações mais coerentes e esclarecedoras aos contratantes, as cláusulas referentes aos atrasos não tinham um efeito legal que poderiam ter, muitos responsáveis nem liam o contrato antes de assinar, isso gerava muitas dúvidas, foi tomado então como regra imprimir junto com a capa dos boletos de mensalidades um resumo das cláusulas financeiras do contrato, essas cláusulas deveriam ser lidas e assinadas pelos responsáveis no ato da matrícula, assim esclarecendo e já deixando ciente as consequências do atraso ou falta de pagamento. Uma opção que ajudou também foi a opção do fiador para clientes que estavam com dificuldades financeiras, essa opção também assegura um segundo responsável dando mais segurança ao contrato.

Junto com a inserção das informações financeiras do contrato, a instituição estabeleceu como regra, que os que atrasarem o pagamento e que possuíssem desconto na mensalidade correriam o risco de perder o mesmo se não estivessem em dia, essa informação foi inserida em todos os boletos, teve uma resposta muito positiva, aumentou o número de pagamento em dia.

Além de tudo isso a administração notou que mais procedimentos internos precisavam ser melhorados, a equipe tinha que se organizar melhor seus

procedimentos de cobrança, e uma das maneiras mais pratica de ter o resultado mais rápido foi a intensificação das cobranças via telefone, onde os colaboradores entram em contato com os responsáveis que tem mensalidades em aberto e acertam um prazo para pagamento.

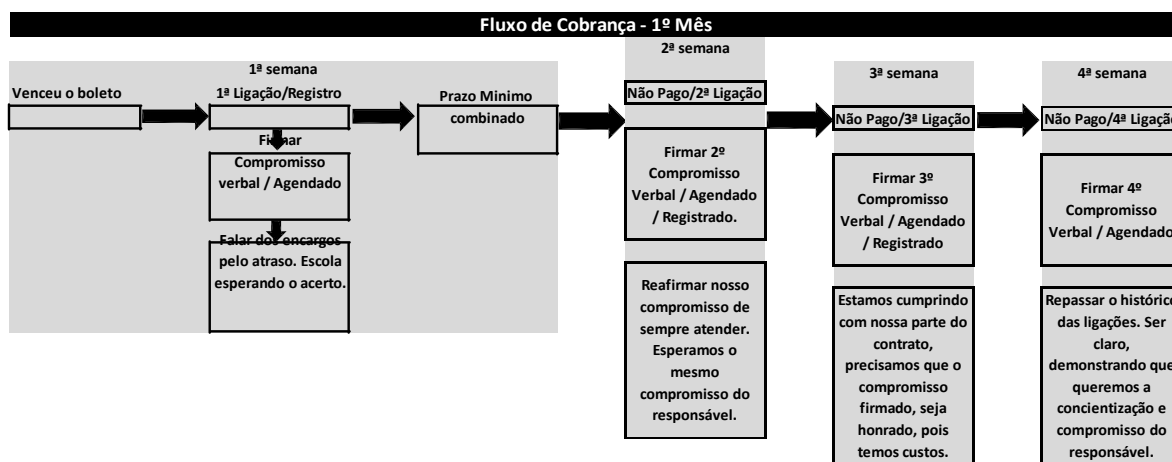
Num primeiro momento foram estudadas a efetividade de cada um dos métodos que estavam sendo utilizados, as unidades tinham outros fatores que influenciavam que era a localização das mesmas, as que estavam mais na região central da cidade estavam com percentuais mais baixos do que as que estavam localizadas nos bairros, precisou-se adaptar as negociações, pois ações de cobranças padronizadas talvez não dessem um resultado inicial muito expressivo.

Diante do desafio de organizar, padronizar e permanecer dando resultado a instituição implantou o cronograma de cobranças, que foi fundamental para estruturar o processo e dar direcionamento nas cobranças, num primeiro momento foi reunida toda a equipe e analisados os métodos de acompanhamento e controle das cobranças, havia também critérios divergentes em cada uma das 7 unidades, cada um tinha um meio de controlar, em planilhas de excel, em papel impresso, agenda, marcações na própria lista impressa do sistema, lembretes no computador, além do controle ser diverso, não se tinha prioridade em quem devia ser cobrando primeiro, o primeiro da lista de devedores, ou o que estava devendo mais. Esse foi um dos maiores desafios da equipe, montar um plano eficiente de como trabalhar com um padrão.

Um fluxograma montado serviu de base para início do trabalho, padronizou o procedimento, as informações e processos mais importantes e eficientes foram colocados no cronograma para ajudar a estruturar o trabalho da equipe.

A seguir o fluxograma da cobrança estabelecido pela instituição:

FIGURA 10 - FLUXOGRAMA DE COBRANÇA

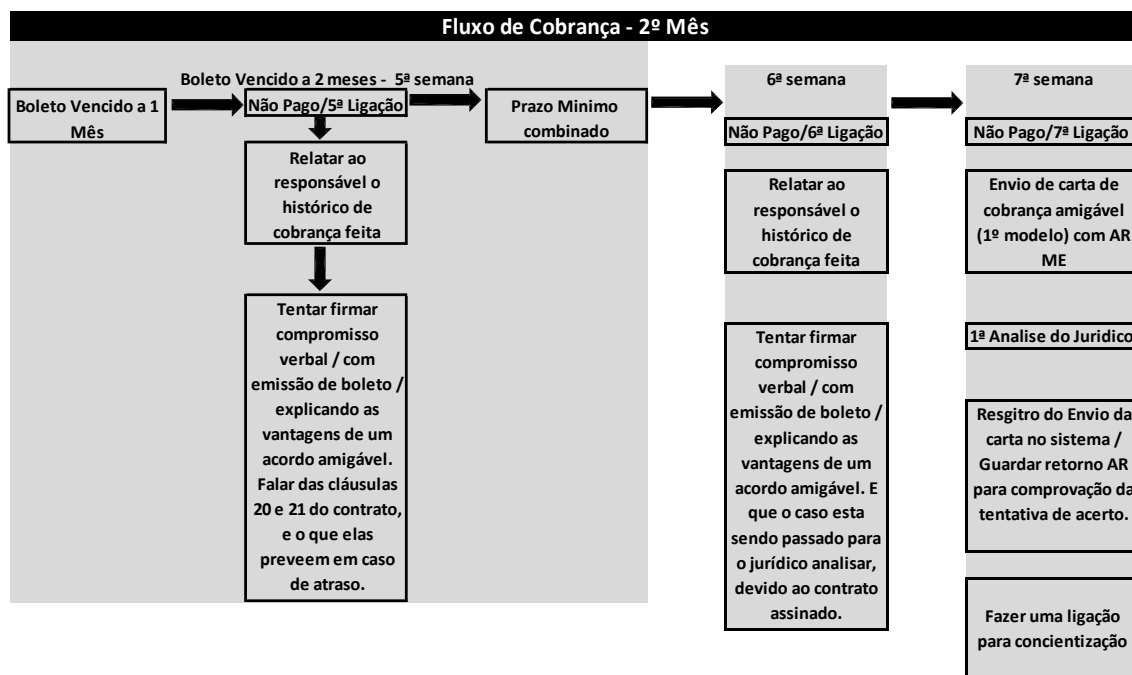


3 Ligações no mês / com o devido registro (histórico)

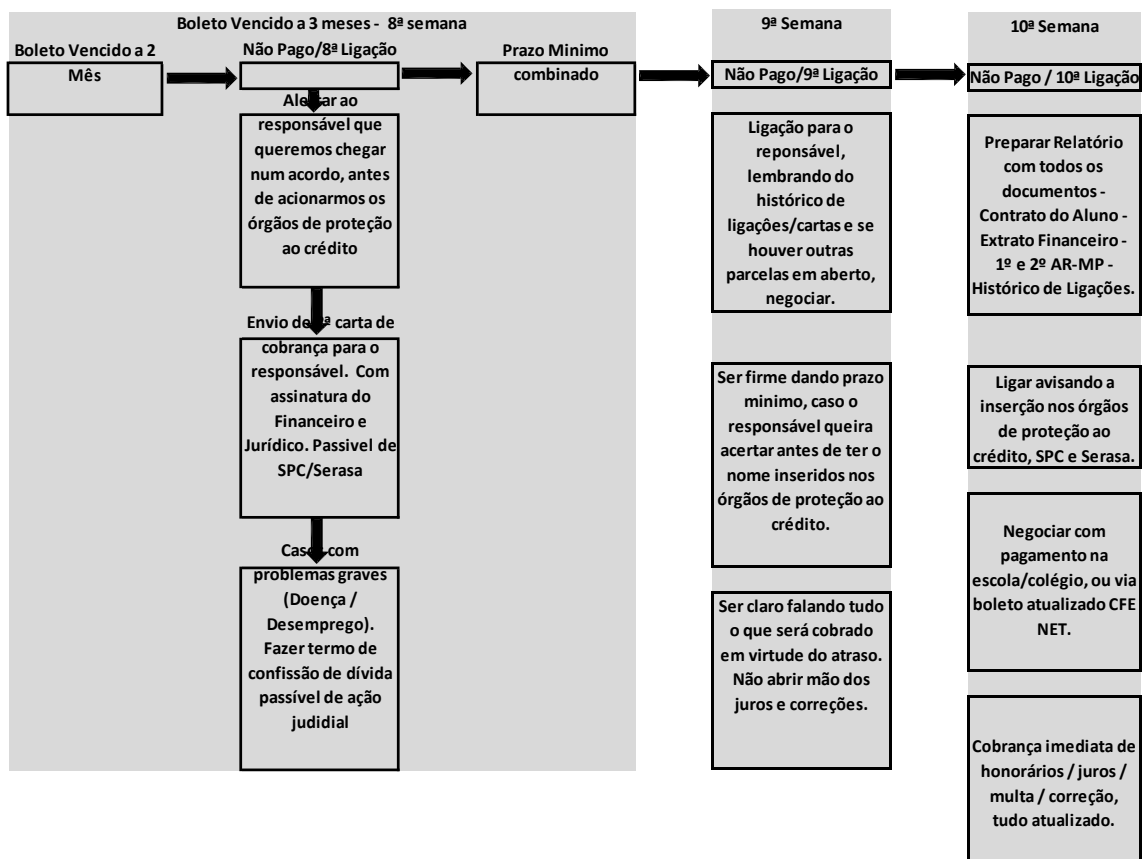
1ª Semama: Contato cortez.

2ª Semama: Contato cortez, mas firme.

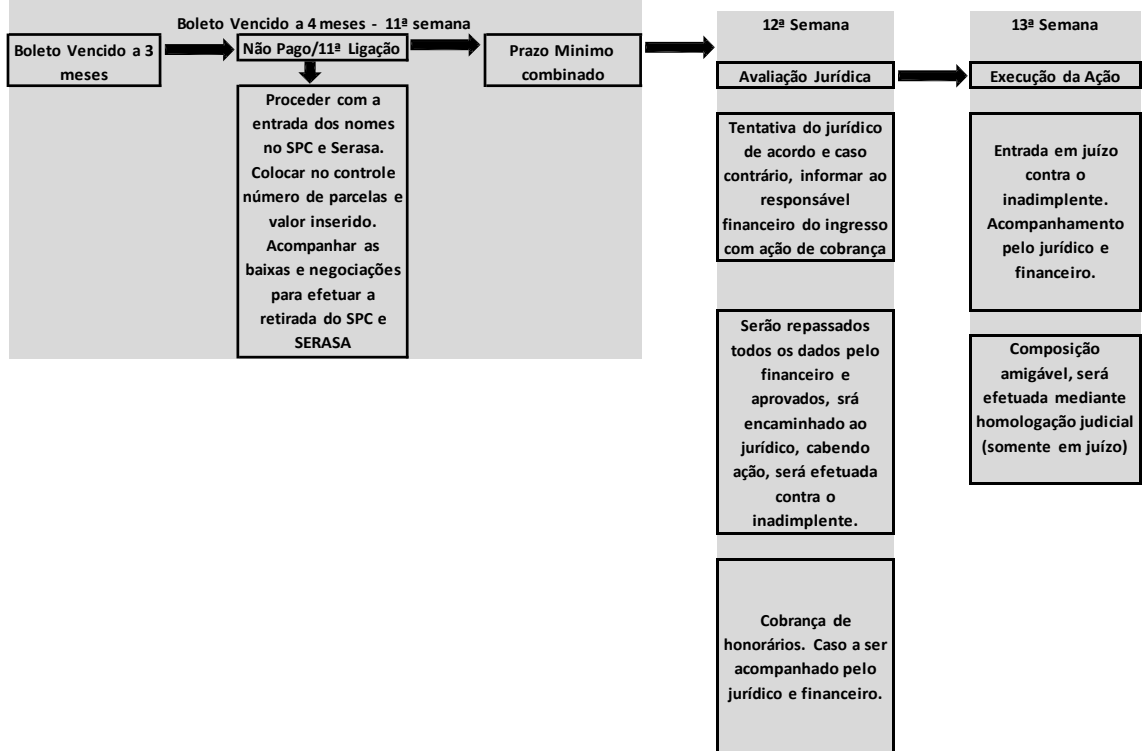
3ª Semama: Contato cortez, firm, combinando a data final para acerto, gerando o boleto atualizado.

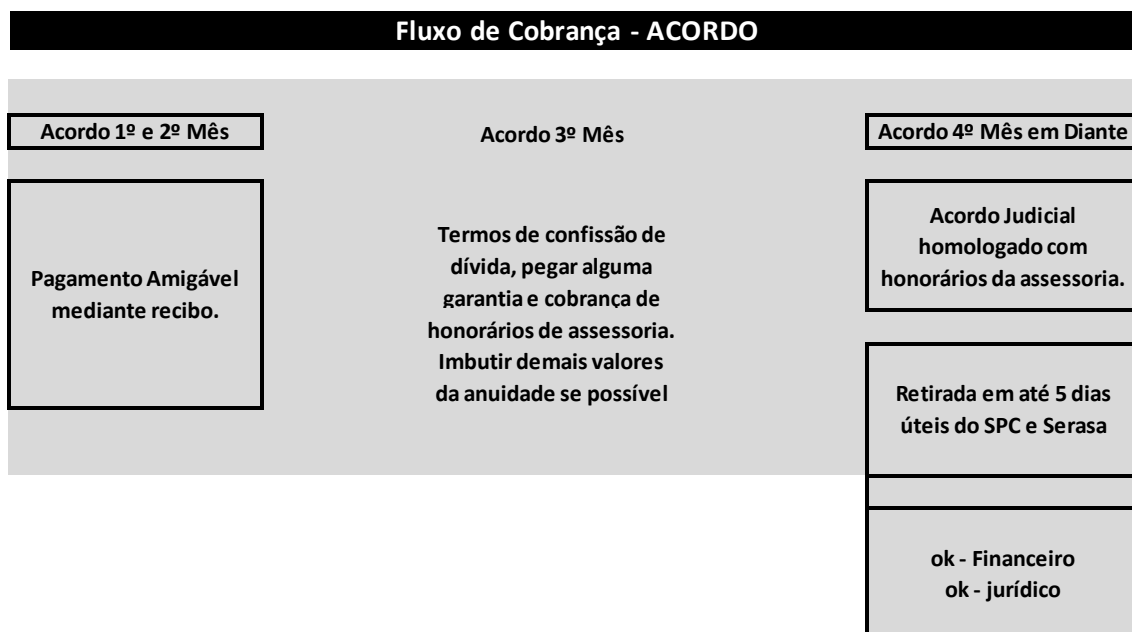


Fluxo de Cobrança - 3º Mês



Fluxo de Cobrança - 4º Mês





FONTE: Dados Secundários.

O fluxograma foi montado com a ideia de simplificar o processo de cobrança e relacionamento com o cliente, o propósito de trabalhar com clareza, sempre atualizando da situação do cliente junto a instituição. Sempre o primeiro contato com cliente deve ser o mais cortês, informando-o do atraso, e informando que após o vencimento o cliente que possui desconto poderá perde-lo, além de pagar multa e juros, após este primeiro contato, os próximos contatos são mais orientados a fazer com que o cliente fique atento as medidas que a instituição toma mediante ao atraso ou a falta de pagamento, que vão desde negociação amigável a inserção do SPC, SERASA, protesto e ação judicial.

5.3 APLICAÇÃO DO CONTROLE DAS AÇÕES DE COBRANÇA.

Com uma proposta de trabalho elaborada, era o momento de medir o resultado através do acompanhamento da equipe, verificando diariamente se as metas estabelecidas alcançavam os objetivos propostos por cada unidade. Uma das principais ações para se ter um retorno eficiente é ter um contato com o cliente de maneira clara e também respeitando as condições do mesmo.

O contato com o cliente pode ser efetuado de formas variadas, pode-se citar o contato via telefone, e-mail, carta, mensagem ou pessoalmente, o que tem se mostrado mais eficiente é o contato telefônico, mantendo um relacionamento com o cliente, através de conscientização e estabelecimento de prazos com os responsáveis.

O sucesso desta parceria entre escola e responsável começa bem antes do aluno entrar na sala, um processo de matrícula bem feito deixando claro os valores que serão cobrados, as condições que os clientes terão para efetuar o pagamento e quais as consequências do não pagamento são essências para o bom relacionamento entre as partes.

Após o início do ano letivo o departamento financeiro tem como prioridade o acompanhamento da situação de cada contrato, notando-se a falta de pagamento segue-se as orientações do fluxograma de cobrança, e para tornar este procedimento mais fácil, ficou estabelecido esta ação pela sigla CRR (cobrança/registro/retorno) criada pelos administradores financeiros da instituição, é um método estabelecido para garantir a boa negociação com o cliente após o 1º dia de inadimplência do mesmo, de maneira mais prática essa sigla significa que em todo e qualquer negociação efetuada com o cliente pessoalmente, pelo telefone, carta ou mensagem é registrada e também colocada um prazo para retornar a este cliente, a principal abordagem utilizada é via telefone, e este procedimento para ser efetivo tem que ser claro e objetivo, marcando-se sempre uma data para retorno, diante disso o cliente fica com a responsabilidade de cumprir com o prazo acordado, e tudo isso precisa ficar registrado no sistema, para ambos operadores analisarem e darem continuidade a negociação futuramente.

O sistema CFE, controle financeiro Escolar, possui uma tela para registro e controle dos contatos efetuados, desta forma diariamente a administração acompanha se todos os responsáveis que estão com valores em aberto receberam algum tipo de cobrança e quais os prazos estabelecidos.

6 RESULTADOS

Ao se analisar os resultados da implementação da política de cobrança e controle de contas a receber da instituição, nota-se um crescimento positivo. Através do trabalho foi verificado que o % de “mau” pagadores da instituição chegou a 4,82% ao final do ano de 2015, um índice considerado muito abaixo da média deste mercado, pois segundo o SPC Brasil em reportagem do site de notícias G1 em 04/12/2015, o índice nas escolas particulares passou de 8% em 2014 para 19% em 2015.

Abaixo a tabela com os % atingidos, resultado da implantação da política de cobrança.

TABELA 7 - % DE INADIMPLÊNCIA 2012 A 2015 EM PERCENTUAIS

Inadimplência Geral 2012 - 2015												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2012	17,83	16,02	13,29	13,00	11,23	10,96	10,97	9,67	9,14	7,98	7,25	7,37
2013	14,45	12,91	10,76	9,21	8,58	7,92	7,58	7,14	6,95	6,32	6,05	5,39
2014	10,05	7,78	7,40	7,34	6,80	6,92	6,89	6,90	6,91	6,25	5,84	5,26
2015	9,43	8,35	7,51	7,50	6,92	6,18	6,12	5,91	5,80	5,41	5,18	4,82
Média	12,94	11,27	9,74	9,26	8,38	8,00	7,89	7,41	7,20	6,49	6,08	5,71

FONTE: Dados Secundários.

Diante dos resultados apresentados o que mais ficou claro a todos os envolvidos no processo é o acompanhamento de perto da política de cobrança, todos os envolvidos precisam estar treinados e conscientes do seu papel no processo de implantação e manutenção da política, todas as partes são de grande importância. Também o que fica muito evidente que é preciso manter sempre alerta a situação econômica do país e da região, não deve se demorar para fazer o contato e já propor negociações aos clientes, quanto mais tempo se perde para este contato, mais dificuldades em encontrar uma solução de pagamento para a dívida.

A seguinte tabela demonstra também em valores, afirmando que a queda de 2,55% representa também menos valores a recuperar.

TABELA 8 - INADIMPLÊNCIA GERAL 2010 A 2015 EM VALORES

Inadimplência Geral 2010 - 2015												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2010	353.817	546.518	650.867	711.319	786.238	860.187	1.006.264	1.044.932	1.089.597	1.152.094	1.175.534	1.127.949
2011	394.535	572.219	651.972	745.637	810.267	900.546	1.063.746	1.046.062	1.130.232	1.221.586	1.215.743	1.213.048
2012	392.443	624.934	730.792	924.610	983.658	1.140.753	1.318.512	1.321.950	1.399.721	1.351.878	1.348.232	1.489.875
2013	364.075	571.130	676.365	755.181	865.388	949.556	1.050.683	1.124.952	1.227.636	1.235.610	1.295.846	1.254.422
2014	287.528	378.792	544.465	705.587	805.609	977.621	1.127.763	1.285.604	1.440.633	1.443.255	1.477.756	1.448.149
2015	315.353	491.829	637.340	833.303	953.578	1.013.033	1.162.119	1.276.150	1.404.187	1.449.131	1.522.821	1.541.951
Média	351.292	530.904	648.633	779.273	867.456	973.616	1.121.514	1.183.275	1.282.001	1.308.926	1.339.322	1.345.899

*Valores em mil.

FONTE: Dados Secundários.

Conforme apresenta o quadro, a diferença em valores a receber no final do exercício de 2012 (R\$ 1.489.875,00) e 2015 (R\$1.541.951) ficou em R\$ 52.076,00 a mais em 2015, mas se aplicar o mesmo percentual de 2012, que era 7,37% sobre a receita de 2015 este valor da diferença ficaria em R\$ 815.048,43 que representa 17 vezes mais.

Diante deste fato, financeiramente conclui-se que foi muito eficiente as implementações da política de controle e análise de contas a receber da instituição, pois este procedimento tornou-se padrão em todas as unidades, fortalecendo a importância do controle e aprimorando os processos e resultados a cada ano.

Com ferramentas que agora podem medir o desempenho de cada profissional responsável pelo controle de contas a receber de cada unidade, ganhou-se mais qualidade no trabalho, diminuindo os erros e falhas na comunicação com os clientes, que agora tem informação e acompanhamento da sua situação financeira rotineiramente.

7 CONCLUSÃO

Educar é um desafio na atual sociedade. Existem muitas peculiaridades e custos altos para se oferecer uma educação privada de qualidade, é imprescindível que os responsáveis sejam parceiros da escola, cumprindo a sua parte no contrato, que é o acompanhamento do desenvolvimento pedagógico do filho, e também estando em dia com a parte financeira.

A Instituição Adventista da Região Sul do Paraná, rede de escolas privadas, ao analisar seus procedimentos de controles de contas a receber identificou a necessidade urgente de criar e aprimorar suas ferramentas de controle e gestão, já existiam meios de fazer isso, mas não estavam se mostrando eficiente, pois mesmo tendo possibilidade de crescimento de clientes, isso não estava se traduzindo em clientes bons pagadores e dinheiro em caixa.

A partir de um levantamento das contas a receber no ano de 2012, a administração tomou como prioridade investir em treinamento da equipe para reduzir os riscos de inadimplência, no início foram necessárias muitas adaptações, principalmente dos clientes e alguns tiveram que enfrentar a austeridade das ações de controle, regras mais rígidas, mas que respeitavam o consumidor.

Existiam riscos em tomar uma decisão de ser mais rígido quanto a cobrança de clientes inadimplentes, mas para se manter no mercado, competitivo e com possibilidades de crescimento, ações como esta são de grande importância. A equipe do departamento financeiro da instituição comprou a ideia, e se propôs a mudanças em seu processo administrativo, entenderam que para oferecer um serviço de melhor qualidade, não bastava apenas a vontade de mudar, teria que se estudar estratégias, métodos e meios para se chegar ao objetivo, e além de chegar, se manter com sucesso.

Diante da análise dos resultados apresentados e a avaliação da administração da Instituição Adventista da Região Sul do Paraná, os resultados foram satisfatórios, com uma nova política de relacionamento com seus clientes, a fidelização aumentou, a inadimplência baixou e consequentemente novas possibilidades de investimento, como a nova unidade na cidade Pinhais para o ano de 2016 se tornou uma realidade. O crescimento profissional da equipe e a

implementação do padrão de trabalho também foram itens de grande relevância na conclusão deste trabalho. Tudo que foi proposto, acompanhado e feito foi muito importante, mas o resultado só continuará a ser relevante para todos se for mantido e aprimorado.

REFERÊNCIAS

ADVENTISTAS. **1ª Escola Adventista na América do Sul e dados históricos.** Disponível em: <<http://www.adventistas.org/pt/educacao/sobre-nos-2/historia/>>. Acesso em 23 de julho de 2015.

ADVENTISTAS. **1ª Escola Adventista do Brasil e dados históricos:** <<http://ccabr.educacaoadventista.org.br/sobre/>>. Acesso em 23 de julho de 2015.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro.** 12ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto. **Administração do Capital de Giro.** 3ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Casa da Moeda do Brasil. **A Origem do dinheiro.** Disponível em: <<http://www.casadamoeda.gov.br/portalCMB/menu/cmb/sobreCMB/origem-dinheiro.jsp>> visitado em 24 de janeiro de 2016.

CAOQUETTE, J. B.; ALTMAN, E. I.; NARAYANAN, P. **Gestão do risco de crédito: o próximo grande desafio financeiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR LEI Nº 8.078, DE 11 DE SETEMBRO DE 1990 **Dispõe sobre a proteção do consumidor** e dá outras providências.

Correio Braziliense. **Brasil fica em 60º lugar em ranking mundial sobre educação.** Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/edu-estudante/ensino_educacaobasica/2015/05/22/ensino_educacaobasica_interna_484115/brasil-fica-em-60-posicao-em-ranking-mundial-sobre-educacao.shtml> visitado em 05/04/2016.

G1. **Inadimplência na Mensalidade Escolar dobra em 1 ano.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/hora1/noticia/2015/12/inadimplencia-na-mensalidade-escolar-dobra-em-um-ano.html>> visitado em 25/01/2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira** / Lawrence J. Gitman; tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jaques Salim. – 12. Ed. – São Paulo: Perason Prentice Hall, 2010.

GROOS, Renato. **Colégio Internacional de Curitiba – Uma História de Fé e Pioneirismo**. Rio de Janeiro, RJ: Collins, 1996.

Institucional. **Os Adventistas no mundo**. Disponível em: <<http://www.adventistas.org/pt/institucional/os-adventistas/adventistas-no-mundo/>> visitado em 24 de janeiro de 2016.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Lei 7.357/85. **Dispõe sobre o cheque e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7357.htm> visitado em 24 de janeiro de 2016.

Lei 12.101/09. **Dispõe sobre certificação das entidades beneficentes de assistência social**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm> visitado em 24 de janeiro de 2016.

LEMES JUNIOR. Antônio Barbosa; CHEROBIM. Ana P. Mussi Szabo; RIGO. Claudio Miessa. **Fundamentos de Finanças Empresariais, técnicas e práticas essenciais**. – 1. Ed – Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MAANEN, John, Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**, In **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, no. 4 December 1979a.

MACHADO, Dorival dos Santos. **Redução da Inadimplência no setor da educação: práticas eficazes e estratégias que dão certo**. 2ª ed. – São Paulo: SRS Editora, 2009.

PEREIRA, Airton Gil Paz. **Tudo Sobre cadastro, crédito e cobrança**. - São Paulo: Nobel, 1991.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas** - 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito** – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

Sinep/PR. **Estatísticas da Rede Privada de Ensino do Paraná**. Disponível em: <<http://www.sinepepr.org.br/estatisticas/estatisticas.html>> visitado em 24/02/2016.

TAVARES, Ricardo Ferro. **Crédito e Cobrança** – São Paulo: Atlas, 1988.

Valor Econômico. **Endividamento e inadimplência pioram em setembro, diz CNC**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4249590/endividamento-e-inadimplencia-pioram-em-setembro-diz-cnc>> visitado em 12 de outubro de 2015.

KINIGHT, George. **Early Adventist Educators**. Berrien Springs, MI: Andrews University Press, 1983.

WESTON, J. F. & BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10º Ed, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.